

# GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

---

RELACIONES COMUNITARIAS

FIM

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO | DICIEMBRE 2017

## Contenido

I. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA SOCIEDAD .....	2
I.1. De la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad a la ciudadanía corporativa. .....	2
I.2. El impacto de la RSE en la Comunidad.....	3
I.2.1 Rol de una empresa en la sociedad: crear valor social o crear valor económico ....	3
I.2.2. Comportamiento empresarial responsable. ....	4
I.2.3. Rol del sector público y de la sociedad civil en el desarrollo de la RSE. ....	5
I.2.4. Roles conjuntos en torno a la RSE .....	6
I.2.5. Roles no conjuntos en torno a la RSE .....	7
CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CADENA DE PROVEEDORES.....	7
II.1. El enfoque gerencial de la RSE.....	7
II.2. Impacto de la RSE en los Proveedores.....	11
II.2.1 Comportamiento responsable recíproco .....	11
CAPÍTULO III GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBIENTE .....	11
III.1. Enfoque hacia la gestión ambiental.....	12
III.1.1 Gestión ambiental empresarial .....	12
III.1.2. La ruta hacia la estrategia ambiental .....	13
III.1.3. Oportunidades empresariales en torno al ambiente.....	16
IV. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL PÚBLICO INTERNO.....	17
IV.1. La RSE en el marco del público interno .....	17
IV.2. Sección A. Gestión responsable .....	19
IV.2.1. El público interno como componente fundamental del capital social .....	21
IV.2.2. Beneficios de desarrollar una estrategia dirigida al público interno.....	22
BIBLIOGRAFÍA .....	24

## **I.GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA SOCIEDAD**

Hablar de gestión de la responsabilidad social empresarial en la sociedad no solo implica hablar del comportamiento empresarial responsable para con la población en general, sino el vínculo entre la empresa y la sociedad para su desarrollo local, así como la gestión de la inversión social por parte del Estado.

Sin duda, las prácticas de responsabilidad social empresarial incrementan las responsabilidades u obligaciones de la empresa, respetan la ética empresarial para los intereses de los stakeholders, preservan el medio ambiente, ayudan a mejorar la calidad de vida en general, etc. la comunidad espera que la empresa cuide del medio ambiente y mejore la calidad de vida de los ciudadanos.

En este sentido, este capítulo se subdivide en dos secciones: la primera aborda la temática del impacto de la RSE en la comunidad, acorde con una de las categorías de análisis que propone Valderrama, H. (2011). La segunda sección expone un conjunto de estudios de caso que sirven de ejemplo para ilustrar el comportamiento empresarial responsable, el vínculo Empresa-Sociedad para el desarrollo local y la gestión de la inversión social a través del voluntariado.

**I.1. DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA SOSTENIBILIDAD A LA CIUDADANÍA CORPORATIVA.** Hablar de responsabilidad social empresarial supone enfrentarse a cambios de paradigma en campos tan complejos como lo es la razón de “ser y estar” de la organización, así como la relación Management-Stakeholder. La responsabilidad social empresarial implica no solo la integración voluntaria de una serie completa de políticas, prácticas y programas en operaciones comerciales tales como la salud y seguridad en el trabajo, la gestión de los recursos humanos, la gestión del impacto ambiental y los recursos naturales sino también la adaptación al cambio.

Al incorporar principios y valores éticos de actuación social en las operaciones comerciales se lucha contra la corrupción y se aseguran procesos transparentes para lograr una sociedad mejor con rostro humano al mercado mundial.

Esta integración voluntaria implica el compromiso de la organización, el cual está respaldado por recursos y liderazgo, una conducta empresarial responsable, un comportamiento ético con pleno cumplimiento de la ley. Por otro lado, la integración voluntaria de la organización como agente de responsabilidad social se operacionaliza en su relación con los interlocutores, o “stakeholders” tales como los accionistas, los socios comerciales y los proveedores, los consumidores, las autoridades públicas, las ONG’s, los clientes, los consumidores, los empleados, las familias, la comunidad local y la sociedad en general.

Esta relación con los interlocutores se basa en principios y valores éticos de actuación ambiental para tener un medio ambiente más limpio y apoyar los derechos humanos - que sobrepasan el ámbito de los derechos laborales- de cara a un rostro humano y humanizado de la organización.

En síntesis, la responsabilidad social empresarial entendida como el resultado de la integración voluntaria de las preocupaciones organizacionales de actuación social y ambiental tiene la finalidad de describir y articular dichas actuaciones con la actuación económica para hacer una contribución global al desarrollo económico sostenible.

## **I.2. EL IMPACTO DE LA RSE EN LA COMUNIDAD**

**I.2.1 ROL DE UNA EMPRESA EN LA SOCIEDAD:** crear valor social o crear valor económico  
Ambos son los roles de la empresa en la sociedad: crear valor económico y social conjuntamente ya que la función primordial de la empresa es de naturaleza económica, pero la finalidad esencial de la empresa es de naturaleza social

La finalidad esencial de la empresa para crear valor es la ética, la cual responde al porqué del porqué de la RSE pues proporciona el fundamento de la fundamentación y la base

del basamento de la responsabilidad social empresarial operacionalizada a través de la reciprocidad, la retribución y la corresponsabilidad. Otro componente de la creación de valor social de una empresa es la sostenibilidad en sus principios y dimensiones la cual es la finalidad del propósito de la RSE.

Esta responde al para qué del para qué de la RSE en virtud de que la identidad, la imagen, la reputación y el posicionamiento representan los propósitos de las iniciativas empresariales en el plano social. Pero más aún, es importante entender que las empresas son un conjunto de intereses y relaciones, es decir, son la expresión de intereses relacionados y de relaciones interesadas.

Para ello sostienen que es necesario un mayor esfuerzo por parte de las empresas para difundir la información sobre sus prácticas de responsabilidad social a los grupos de interés (consumidores, empleados, etc.) con el fin de lograr su implicación y que dicha información adquiera una mayor importancia en la toma de decisiones.

Las cuales suelen acostumbrar a elaborar las “Memorias de Sostenibilidad” mediante las cuales las empresas comunican a las partes interesadas sobre la posición corporativa y las actividades de la empresa a nivel económico, social y medioambiental.

A este proceso de comunicación bilateral entre la empresa y la sociedad le denomina “stakeholding”, que se convierte en un método de diálogo social concerniente a la organización de la empresa en el que los stakeholders son «interlocutores válidos» del empresario, que para ser socialmente «responsable» ha de superar la visión de los intereses individuales como paradigma de su acción para pasar a considerar los colectivos.

### **I.2.2. COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL RESPONSABLE.**

Las motivaciones por las que cualquier entidad asume comportamientos socialmente responsables y emite información de contenido social y medioambiental, han sido

tratadas en base a diversas teorías que han sido aplicadas a la contabilidad ambiental y a la contabilidad social.

La más importante es la Teoría de los Stakeholders propuesta por Freeman en 1984 que considera que el entorno de las organizaciones está formado por una serie de grupos de interés con los cuales se relacionan”, que tienen expectativas que los determinan, así como niveles de poder e influencia estratégica o económica disímiles.

Por lo tanto, el comportamiento socialmente responsable de la organización será legítimo cuando actúe acorde con el sistema de valores de esos grupos de interés. La organización que tiene un comportamiento social y ambientalmente responsable es la que se preocupa del bienestar de quienes trabajan en ella, desde el punto de vista de salud, seguridad e higiene, educación, remuneración justa, procesos de selección adecuados, respeto al ambiente, reducción de impactos negativos, ahorro de energía, uso de tecnologías limpias.

Se preocupa en general por el bien común. Propicia el desarrollo de valores éticos que guían la conducta empresarial y la relación con su entorno; siempre con transparencia, honestidad y pertinencia. Establece fines estratégicos para mejorar y cambiar la imagen de la empresa, aumentar su competitividad, adaptar la administración a nuevos contextos que permita la mejora continua del desempeño ambiental y social.

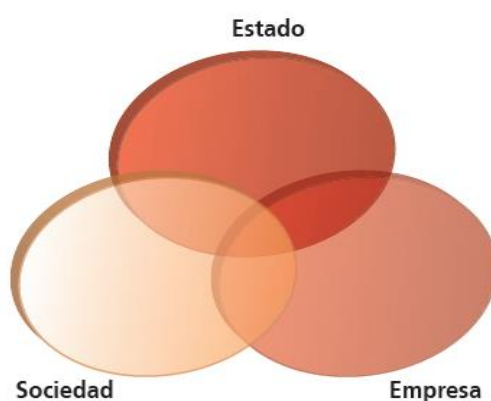
### **1.2.3. ROL DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL DESARROLLO DE LA RSE.**

En el contexto de la región iberoamericana y el actual desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE) en nuestros países a continuación se propone el rol del sector público (SP) y la sociedad civil (SC) en el desarrollo de la RSE.

Para iniciar cada uno de los grupos antes citados puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa, categorizados como “stakeholders” primarios, que desde

la empresa tienen una conexión hacia fuera, sin los cuales la empresa no puede sobrevivir, que proporcionan la infraestructura y mercados cuyas leyes y regulaciones deben ser obedecidas y a quienes se le deben pagar impuestos y obligaciones.

En otras palabras, habrá roles conjuntos y no conjuntos del Estado compuesto por órganos e instituciones del sector público (la sociedad civil y la empresa) que a continuación se resume de los recursos proporcionados por el Programa Iberoamericano en Formación de Formadores de RSE.



#### **I.2.4. ROLES CONJUNTOS EN TORNO A LA RSE**

Uno de los roles conjuntos de ambos grupos consiste en evitar que la RSE pueda contribuir más a mejorar la imagen de las empresas y no a los grupos involucrados necesitados y el otro es el gestionar la creación y mantenimiento de una “ética” en la forma de hacer los negocios para que se elimine definitivamente la compra de favores del Estado

A la vez, lo es el fomento u apoyo de una relación horizontal como grupos involucrados con las empresas, que priorice el diálogo con las poblaciones afectadas, y el respeto irrestricto de sus derechos, más allá de su condición social o económica. Asimismo, otro rol es la vigilancia de que las empresas asuman una actitud solidaria que tienda a producir mejoras en la calidad de vida de sus habitantes.

También, otro de los roles es su responsabilidad obligatoria de regular y supervisar el accionar social y ambientalmente sustentable de las empresas. Figura Roles marginales y conjuntos de RSE del Estado-Sociedad-Empresa

### **I.2.5. ROLES NO CONJUNTOS EN TORNO A LA RSE**

Dentro de los roles marginales o no conjuntos, es decir, propios de cada grupo involucrado son los siguientes. Para el sector público, en especial los órganos e instituciones del sector gubernamental es la armonización de la legislación vigente de manera que garantice y asegure un accionar responsable de las empresas tanto al interior de su país de origen como hacia fuera de sus fronteras

En lo que respecta a la sociedad civil, su rol es la asunción de su derecho a la información y el control implica mucho más que un derecho, la responsabilidad de ejercerlo de manera comprometida y calificada.

## **CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CADENA DE PROVEEDORES**

Hablar de gestión de la responsabilidad social empresarial en la cadena de proveeduría no solo implica hablar del impacto de la RSE en los proveedores, sino de la cadena de valor, el vínculo Proveedor-Empresa-Cliente y el comportamiento responsable recíproco. Este capítulo se subdivide en dos secciones: la primera aborda la temática del impacto de la RSE en los proveedores, acorde con una de las categorías de análisis que propone Valderrama, H. y la segunda sección expone un conjunto de estudios de caso que permiten ejemplificar empíricamente la gestión de la RSE que realiza WALMART en Costa Rica.

### **II.1. EL ENFOQUE GERENCIAL DE LA RSE**

En el tránsito de una pretensión reflexiva en el capítulo anterior, en este se plantean las preguntas de ¿cómo actuar? ¿Con qué medios? ¿Con cuáles criterios? ¿Cuáles fueron



los resultados? ¿Cuáles impactos se lograron? y ¿Cuáles son las brechas pendientes? En la búsqueda de las respuestas a estas interrogantes referidas a las modalidades, los instrumentos, los indicadores y el balance sustentable, es necesario conocer el modelo de gestión de la RSE, que respalda las dimensiones de análisis del objeto de estudio.

Al respecto, es importante destacar que en el cambio de paradigma del sistema de gestión se reconoce una organización científica del trabajo tardía, específicamente cuando el modelo de gestión de la RSE considera el modelo gerencial clásico orden social antiguo, a partir de los criterios y principios propios de la RSE y la elaboración de planes estratégicos que articulan el diagnóstico de los problemas con la toma de decisiones, su implementación y el monitoreo y evaluación de resultados, de una manera dinámica –orden social emergente-.

Este orden emergente se puede lograr mediante la ISO 26000 de Responsabilidad Social que permitirá homologar los estándares existentes y facilitar su implementación en las empresas y dejar aquella estrategia asentada en las competencias básicas de una empresa u organización.

Una visión más amplia, al considerar que en el marco competitivo en el que actualmente se encuentran las empresas están confluyendo dos hechos importantes tales como la incorporación de los principios del desarrollo sostenible y la orientación de la organización hacia los “stakeholders”. Para lograrlo es vital la incorporación de la gestión ética y socialmente responsable en la organización como el elemento fundamental de gestión capaz de hacer realidad esta integración es el sistema de indicadores. Un referente conceptual es el marco conceptual de gestión mostrado en la Figura 2



**Figura 2 Marco conceptual de gestión de la RSE**

A partir de este marco conceptual, y con la finalidad de tener claridad de conocer el modelo de gestión de la RSE, la arquitectura del sistema de gestión evidencia la interdependencia de la organización con el entorno y viceversa, como se muestra en la Figura 3.

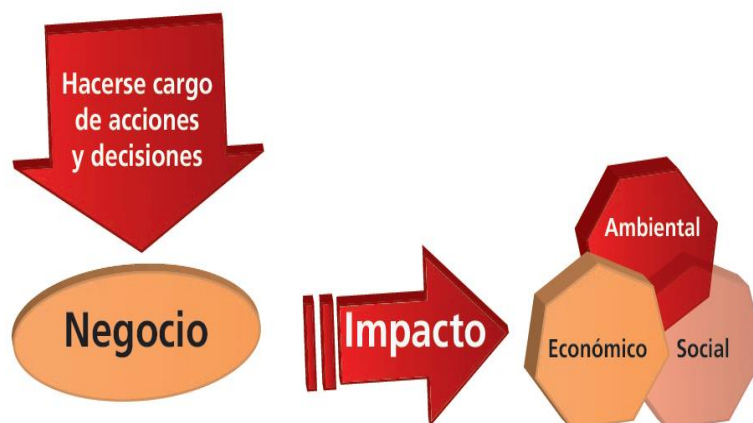


**Figura 3 Arquitectura del sistema de gestión**

Considerando esta interdependencia, la gestión del cambio entendida como innovación es la incorporación de la gestión de la ética en la cultura de la empresa para hacer posible esta arquitectura.

Esta gestión de cambio se origina en los cambios derivados del desarrollo del proceso de negocio (mejora del proceso, mejora de satisfacción del cliente, revisión de los requisitos contratados por los clientes, impacto diario de los competidores); los cambios estratégicos necesarios para alcanzar plenamente la visión propuesta y el cumplimiento de los objetivos asociados; los cambios que vienen impuestos por las nuevas tecnologías, el mercado objeto de la compañía, los roles de las personas, las posibles fusiones, cambios en los organigramas; y los cambios de comportamiento derivados de la gestión de la ética (imagen corporativa y estilo de empresa).

Innovación en la cultura empresarial La instrumentalización del sistema de gestión para evaluar la calidad y la aplicación de las políticas se muestra en la Figura 4



**Figura 4 Sistema de gestion**

En esta se ilustra la relación dinámica entre las expectativas de las partes interesadas y las políticas organizacionales unidas a través de un plan estratégico. Finalmente, dentro de las cinco conclusiones más relevantes y de cara a la implementación del sistema

integrado de gestión ética y socialmente responsable, se propone cinco fases: interés en desarrollar la política de RSE, analizar la situación actual, desarrollar un plan de trabajo, implementar el sistema de gestión dar seguimiento y revisión al sistema.

## **II.2. IMPACTO DE LA RSE EN LOS PROVEEDORES**

En el marco de un comportamiento empresarial socialmente responsable, para la empresa incentiva, valora y evalúa el comportamiento responsable de su cadena de valor a través de los proveedores de bienes y/o servicios en su operación. Para lograrlo, la organización facilita prácticas responsables como: entrenamiento/capacitación de sus proveedores, transferencia de tecnología y conocimiento, así como la incorporación de criterios de responsabilidad social en los procesos de evaluación, selección y contratación transparente de sus proveedores, además de fomentar los negocios inclusivos.

### **II.2.1 COMPORTAMIENTO RESPONSABLE RECÍPROCO**

Tanto en la cadena de valor, como en el vínculo proveedor-empresa-cliente el comportamiento de la empresa debe ser recíproco. Un punto de partida es el paradigma que sostiene que la función primordial de la empresa es de naturaleza económica, pero la finalidad esencial de la empresa es de naturaleza social. Por otro lado, en lo concerniente al comportamiento responsable recíproco, la ética provee el soporte de la fundamentación y la plataforma del basamento de la responsabilidad social empresarial operacionalizada a través de la reciprocidad, la retribución y la corresponsabilidad.

## **CAPÍTULO III GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBIENTE**

El ambiente en el marco de las estrategias empresariales Sin duda alguna, el tema ambiental cobra cada día mayor importancia, pasando prácticas filantrópicas a imperativos de la sociedad para revertir los daños causados al ambiente y garantizar la sustentabilidad de la sociedad. No obstante, a pesar de ellos aún se evidencia en algunos sectores empresariales que el tema de la conservación está presente en el discurso, pero

todavía en la práctica el tema está relativamente integrado a la estrategia central de los negocios.

Por lo anterior, según Cecilia Córdoba en materia ambiental, el sector empresarial se enfrenta a dos retos: por un lado, debe incorporar el componente ambiental en la estrategia de la empresa realizando inversiones en investigación y desarrollo de tecnologías limpias, modificación de procesos, gestión de residuos, reciclaje, ahorro energético y manejo del agua, entre otros y por otro las empresas deben posicionarse competitivamente en un mercado en expansión.

Para emprender esos retos las empresas están comprendiendo que no contar con una política de gestión ambiental significa una amenaza para el crecimiento económico y el bienestar de la población.

En la definición del plan de acción y de las estrategias de las empresas, el balance ambiental constituye un elemento clave para el desarrollo sostenible y debe contemplar las siguientes áreas: la conservación intergeneracional del ambiente, el manejo y uso sostenible de la biodiversidad, la administración de los recursos críticos, la ecoeficiencia y los cambios en los sistemas de medición.

### **III.1. ENFOQUE HACIA LA GESTIÓN AMBIENTAL**

#### **III.1.1 GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL**

La gestión ambiental hace referencia a las actuaciones de una empresa que contribuyen a mejorar la calidad ambiental al reducir el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente. El medio ambiente es el entorno en el que una organización opera; incluye la atmósfera, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna y los seres humanos.

La gestión ambiental empresarial es el pilar fundamental para convertir a la empresa en una organización amigable con el ambiente y una carencia de esta lleva a consecuencias

económicas adversas para la empresa. Por el contrario, se pueden establecer procesos que permiten una mejora constante de las actividades de la empresa enmarcadas dentro de metas específicas, elevando al mismo tiempo su competitividad.

El primer paso siempre debe ser asegurarse que la empresa cumpla con las leyes nacionales y luego busque nuevas formas de mejorar su relación con el medio ambiente. De acuerdo con la Red Centroamericana Convertirse la gestión empresarial ambiental es la planificación adecuada dentro de una organización, que permite identificar los impactos que causará su actividad tanto en el ámbito de sus colaboradores como en su entorno, poniendo en marcha políticas internas para el beneficio del medio ambiente con objetivos y metas cuantificables, valores establecidos en la misión y visión, que serán ejecutados con el apoyo de manuales flexibles donde se llevará un control y una corrección de los procesos al momento de las auditorias.

Dicha gestión obedece a la forma como se manejan y protegen los recursos naturales al momento de estar expuestos a la actividad productiva. Por ello existe un estrecho vínculo entre las gestión pública y la privada porque implica una adecuada administración y liderazgo ejecutivo, sólidas prácticas de gobierno y de empresa, así como leyes de Estado para garantizar que todas las personas comprendan las estrategias y las políticas que tanto el gobierno como la empresa quieren poner en marcha, de manera que exista una clara conexión entre los procesos, las metas y las toma de decisiones.

### **III.1.2. LA RUTA HACIA LA ESTRATEGIA AMBIENTAL**

La definición de la estrategia ambiental de la empresa implica asumir los principios del desarrollo sostenible, lo cual conlleva los siguientes compromisos:

Satisfacer las necesidades de las partes interesadas sin comprometer las posibilidades de que futuras generaciones puedan satisfacer sus necesidades. Adoptar los principios del desarrollo sostenible voluntariamente, antes de que obligue la Ley, porque es de interés a largo plazo. Integrar en la gestión diaria la dimensión económica, social y ambiental.

Aceptar las propuestas de la Responsabilidad Social Empresarial (contribución empresarial al desarrollo sostenible) como centro de la estrategia de gestión de la organización. Aplicando una adecuada gestión ambiental, se distinguen las áreas principales sobre las cuales las empresas pueden trabajar, tales como: Establecer un marco de gestión del cambio climático.

Desarrollar procesos estables para identificar riesgos y oportunidades y asignar indicadores de rendimiento.

Asumir el costo de las externalidades, como el carbono, los servicios de los ecosistemas y el agua.

- Reforestación y mejoramiento de los rendimientos de los bosques.
- Reciclaje.
- Cambios y sustitución de materia prima.
- Controles de inventario.
- Sellos y certificaciones verdes.
- Eco etiquetado.
- Líneas de productos más eficientes.
- Inversión en mecanismo de desarrollo limpio.
- Tecnología limpia.
- Iniciativas de reducción y eficiencia energética.
- Incorporación de las tecnologías de información y comunicación en los procesos y prácticas del negocio para reducir el consumo de papel.
- Consumo de recursos hídricos.
- Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).
- Reducción de la huella de carbono.
- Reducción de desechos.
- Reutilización de bienes y materiales.
- Disposición de residuos industriales (sólidos y líquidos).

- Conservación del medio ambiente y recursos naturales.
- Biodiversidad. Producción con huella cero.
- Preservación de especies.
- Limpieza mecánica de equipos en vez de disolventes.
- Turismo ecológico.
- Marketing ambiental.
- Gerencia ambiental.
- Educación ambiental.

Las empresas están variando sus estrategias tradicionales por unas de carácter sostenible en función de la rentabilidad que ofrecen estas últimas, especialmente en el largo plazo y por la eficiencia que puede aportarle la adopción de mejores prácticas de producción, comercialización, adquisición de insumos, relación de las partes involucradas e interesadas, manejo de clientes, disponibilidad de recursos para inversiones responsables, entre otros.

Desde el punto de vista mercantil, las empresas están incorporando prácticas y estrategias ambientales porque según los análisis de las tendencias del consumidor a escala global, cada vez crece más la conciencia de que el ambiente está en peligro, y temas como calentamiento global, deforestación, emisiones de efecto invernadero, contaminación, agotamiento de fuentes de agua ya forman parte de las preocupaciones diarias de los individuos, quienes a su vez esperan que las empresas sean responsables de sus actos.

Además, Internet se ha constituido en una herramienta de información sobre las consecuencias y riesgos que representan las marcas, de manera que la forma en que se realizan las actividades y procesos productivos de las empresas tienen cada vez más impacto sobre la reputación de las marcas.

Como ejemplo de lo anterior, según un estudio del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), la radiación solar promedia los 5,5 Kilovatios por hora por



metro cuadrado y cada kilovatio de energía eléctrica se cotiza en el mercado energético a un precio promedio de US\$157, 17.

Por eso la radiación solar constituye una ventaja comparativa para la región. Igualmente, se destaca en un artículo de la Revista SUMMA No. 194, que un buen proyecto de energía eficiente puede ahorrar hasta el 35% de la factura eléctrica, por eso durante el año 2009, en Centroamérica el 60,9% de la energía provino de fuentes renovables de energía, la generación de energía eléctrica se obtuvo de las siguientes fuentes: hidráulica (47,5%), derivados del petróleo (37,3), geotérmica (7,9%, bagazo de caña en ingenios azucareros (4,4%)m carbón (1,8%) y viento (1,1%). III.1.3. Oportunidades empresariales en torno al ambiente

Una de las oportunidades de las que han echado mano las empresas es manejar la tecnología como estrategia empresarial para incrementar la productividad y reducir los costos ambientales, a través de plantas de tratamiento para evitar la contaminación de las aguas, el tratamiento de residuos tóxicos y peligrosos, entre muchas otras acciones.

Puesto que consideran que la contaminación puede evidenciar la ineficiencia de la empresa y llevar al traste su actividad productiva y su participación en el mercado. Otras de esas acciones son, por ejemplo, el diseño y producción de bienes y procesos de menor impacto ambiental, el reciclaje de residuos, la disminución de emisiones de dióxido de carbono y otros gases de efecto invernadero y el control de sustancias tóxicas.

En general, en el ámbito privado se destacan también los acuerdos voluntarios de las empresas con los proveedores, el mercado, los distribuidores y la sociedad en general como parte de su gestión ambiental. Así como los sistemas de sellos o etiquetas ambientales y la certificación de sistemas de gestión ambiental entre otros.

De acuerdo con el autor, Gabriel Zopatti, dependiendo del tipo de acción a desarrollar serán diferentes las inversiones que las compañías deberán realizar. Algunas de ellas (campañas de concientización o buenas prácticas) pueden requerir menores inversiones que un proceso de reconversión industrial o un nuevo desarrollo de un servicio; sin

embargo, no siempre es claro el resultado final de una acción, ya que en muchos casos, la imagen de una compañía puede verse influenciada por acciones en un plazo y ante condiciones diferentes a las esperadas.

En muchos casos, inclusive, conlleva a un ahorro de costos, por ejemplo, a partir de prácticas de eficiencia energética, eficiencia logística o reutilización de insumos.

#### **IV. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL PÚBLICO INTERNO**

##### **IV.1. LA RSE EN EL MARCO DEL PÚBLICO INTERNO**

De acuerdo con la Fundación Avina (2011), durante la década de 1990 con la revolución tecnológica y el mayor desarrollo de los medios de comunicación se empezaron a hacer más visibles las prácticas irresponsables de muchas empresas sobre todo transnacionales, razón por la cual los clientes en el mercado global empezaban a exigir el cumplimiento de nuevos estándares laborales y ambientales.

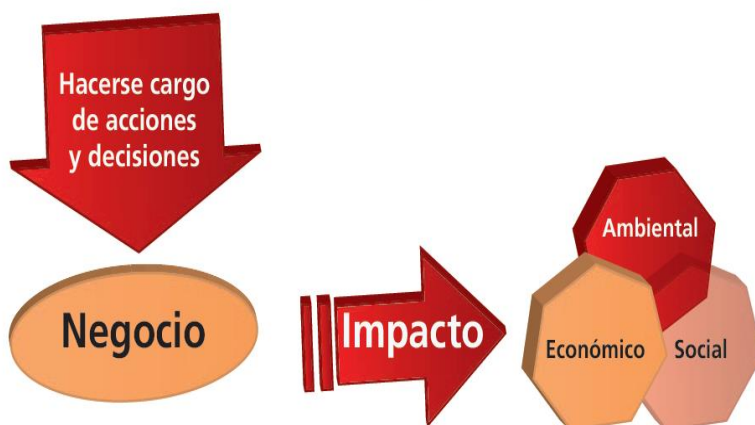
Al mismo tiempo, muchas compañías percibieron que las estrategias tradicionales en precio, innovación y publicidad no eran suficientes, por lo que empezaron a apostar a la inversión social como una estrategia de mediano plazo, que contribuyera a mejorar la relación con sus trabajadores, con la comunidad y su reputación. En algunos casos la respuesta fue abogar por prácticas de sostenibilidad y ciudadanía corporativa.

Adicionalmente, si se parte del hecho de que, la empresa es una organización de humanos y, en consecuencia, debe ser una organización humana: Toda organización humana debe trabajar para humanizar a más la humanidad. Cuando el hombre afirma Su Santidad Juan Pablo II es considerado más como un productor o un consumidor de bienes que como sujeto que produce y consume para vivir, se termina por alienarlo y oprimirlo. Por lo anterior, se plantea la necesidad de enfatizar el carácter social pues la empresa como ya lo hemos dicho es empresa por la sociedad, con la sociedad y para la sociedad. La empresa asegura su avance como consecuencia del progreso de la

sociedad. Es imposible que exista una empresa próspera en el contexto de una sociedad fracasada. La empresa es empresa en la sociedad, así como el ser humano es humano en un ser con los otros.

Cada vez más, el énfasis en las organizaciones cambia de términos y la naturaleza del debate sobre corresponsabilidad en el desarrollo implica para las empresas atender múltiples públicos interesados en el desarrollo.

El rol que deben asumir las empresas hoy es asumir la responsabilidad social como una herramienta de competitividad sostenible mediante una estrategia de negocios que agregue valor y de gobernabilidad, es decir, legitime y potencie consensos sociales y a la vez sea una instrumento de desarrollo eficiente, equilibrado, democrático y sostenible. Hoy los negocios se están pensando desde la sustentabilidad ambiental, y no solo por cuestión de responsabilidad sino por rentabilidad y en algunos casos, supervivencia de los mismos negocios, tal y como se muestra en la siguiente figura.5



**Figura 5 Gestión de negocios**

## **IV.2. SECCIÓN A. GESTIÓN RESPONSABLE**

El eje sobre público interno se refiere al capital humano de la empresa, lo que conlleva no solo el cumplimiento de la legislación nacional e internacional en materia laboral, sino la planificación, ejecución y seguimiento de prácticas y lineamientos orientados a mejorar el bienestar de los trabajadores.

De acuerdo con Forum empresa, el público interno es: el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, colaboradores, trabajadores, y contratistas.

Como consecuencia de lo anteriormente indicado, el eje sobre el público interno se refiere al desempeño de la empresa en relación con sus empleados, por lo tanto, es una dimensión que abarca distintos ámbitos. Por ello lo anota la organización Forum empresa, la forma en que se configura este tipo de relación es la que marca en gran medida el funcionamiento de la empresa, dotando de sentido la relación y conformando un tipo de cultura distintivo, a la vez, que permite asegurar la permanencia de ella en el tiempo.

De modo que, desde esta perspectiva, las estrategias vinculadas con el público interno contienen componentes y aspectos relacionados con las políticas de contratación, políticas de salud e higiene de los colaboradores, seguridad laboral, principio de equidad, desarrollo del colaborador, formas de compensación (remuneración justa, prestaciones), políticas y prácticas de terminación de relación laboral, políticas con los sindicatos, capacitación, incentivos, conciliación de vida personal y vida laboral, política de previsión, políticas sobre prevención y sanción del acoso, políticas sobre la diversidad, el lugar de trabajo, el desarrollo profesional, la delegación de autoridad, la gestión participativa y todo lo relativo a los derechos humanos.

Otros aspectos claves que se encuentran dentro de dicho eje son: trabajo juvenil, recreación, conjugación de tiempo laboral y personal, así como todo lo relativo a las familias de los colaboradores.

El propósito que debe primar en cualquier estrategia de gestión sobre el público interno es el crecimiento del capital humano, es decir, el grado de capacidades humanas básicas como la educación, la salud y los valores.

Debido a lo anteriormente indicado, hoy las empresas no pueden desligar la productividad del desarrollo humano de su personal, puesto que al interior de las empresas la estructura y la cultura organizacional ha ido cambiando y abrazando procesos más democráticos para la toma de decisiones. Algunas de las acciones que pueden adoptar las empresas como parte de su estrategia de gestión con el público interno son las siguientes:

Reclutar a partir de las más variadas fuentes posibles de postulantes. Crear la Guía de Referencia del Empleado. Incentivar la retroalimentación y las nuevas ideas. Proveer capacitación diversa. Recompensar a los gerentes que promueven la diversidad. Establecer una política en contra del acoso sexual. Incorporar la diversidad como un valor de la empresa.

Promover el desarrollo de carrera. Incentivar la iniciativa individual. Estimular a los trabajadores a establecer objetivos de amplio alcance. Promover y estimular el voluntariado. Promover y premiar el desarrollo de habilidades.

Abrir la información financiera. Usar las acciones para crear incentivos. Incentivar el ahorro para la jubilación. Crear un programa de participación en las ganancias. Comunicar las intenciones. Generar alternativas creativas para los trabajadores. Evitar políticas y prácticas que interfieran con la vida personal.

Considerar acuerdos de trabajo flexible. Valorar las necesidades de los trabajadores. Educar a los gerentes y apoyarlos en la evaluación de resultados. Ofrecer colaboración para balancear vida laboral con las necesidades personales. Unirse con otras empresas para ofrecer servicios a los trabajadores. Promover hábitos saludables de trabajo.

#### **IV.2.1. EL PÚBLICO INTERNO COMO COMPONENTE FUNDAMENTAL DEL CAPITAL SOCIAL**

De acuerdo con Bernardo Kliksberg, el desarrollo no está asociado exclusivamente a indicadores económicos como la inflación, el crecimiento del PIB, sino en la actualidad surgen nuevas concepciones para analizar el desarrollo desde una perspectiva más amplia y es ahí donde surge el tema sobre capital social, el cual parte de factores extraeconómicos que pesan fuertemente en el desempeño de los países y por ende de las empresas y organizaciones en términos de progreso económico, tecnológico y en la sustentabilidad del desarrollo.

Señala Kliksberg, que el capital social tiene al menos cuatro dimensiones:

- a. El clima de confianza en las relaciones interpersonales. La medida en qué la gente confía unos en otros en una sociedad. Cuánto más confianza, más fluidez en las relaciones económicas y más transacciones son posibles.
- b. Capacidad de asociatividad. La capacidad de una sociedad para construir formas de cooperación desde las más elementales, como cooperar con el vecindario para hacer trabajos juntos, cuidar a los niños, ayudarse mutuamente, hasta las más elaboradas como ser capaces de hacer una gran concertación nacional sobre el modelo de desarrollo.
- c. Las capacidades sinérgicas de una sociedad desde los mayores pactos nacionales en gran escala hasta las menores relaciones de cooperación solidaria diaria son muy relevantes para el desarrollo y forman parte del capital social.

d. La conciencia cívica, cómo la gente actúa frente a todo lo que es de interés colectivo, desde cuidar los espacios verdes y los transportes públicos hasta pagar los impuestos. Todo ello es un indicativo del nivel de conciencia colectiva en una sociedad.

e. Valores éticos predominantes en la sociedad son decisivos en lo que a esa sociedad le puede pasar. De acuerdo con Amartya Sen, los valores éticos de los empresarios y profesionales son parte de los activos productivos de esa sociedad. Es necesario volver a revincular la ética con la economía. Pensar en la economía teniendo en cuenta como los comportamientos de los actores tiene una raíz ética.

Sin duda alguna, la gestión del público interno implica desde todo punto de vista, la construcción de una cultura a través de la educación y como lo señala el pensador Bernardo Kliksberg, conlleva la necesidad de que la discusión ética sea parte de la vida cotidiana porque “considerar que un empresario privado es ético porque paga los impuestos o que un líder político es ético porque no roba, como sucede con frecuencia en la región, significa un nivel de deterioro cultural muy grande. De manera que un líder político ético, además, de no robar, tendría que tener una identificación absoluta con la agenda de prioridades de su sociedad, debería tener transparencia en el comportamiento, coherencia entre sus planteamientos y sus hechos y muchas otras cosas

#### **IV.2.2. BENEFICIOS DE DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA AL PÚBLICO INTERNO**

El empleo debe ofrecer la posibilidad de atender las necesidades de educación, salud, vivienda, recreación, entre otros aspectos que hasta hace pocos años no estaban contempladas. Algunos de los beneficios de invertir en el público interno son los siguientes:

La creación de canales de comunicación. La identificación y lealtad de los colaboradores a través de su motivación. Fortalece el crecimiento profesional y personal de los miembros de la empresa.

Conforma una cultura organizacional que promueve el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso.

- Mejora el prestigio e imagen corporativa y aumenta la competitividad.
- Mejor el clima laboral. Mayor productividad.
- Mejor imagen institucional.
- Mejor calidad de vida.

La atención a los públicos internos satisface las demandas de cambio y promueve un estilo de gestión de los recursos humanos que va bastante más lejos que el solo cumplimiento de las normas y códigos laborales.

De modo que la participación de los recursos humanos en la gestión empresarial es fundamental para la consecución de los objetivos planteados a lo interno de las empresas.

La RSE pretende fomentar una gestión humana y el tratamiento responsable de las relaciones con el público interno para promover la integración laboral de grupos marginados, el dialogo abierto con agrupaciones de trabajadores o sindicatos y la participación de los empleados en las decisiones, los beneficios y los resultados de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alcántara, H. (2010). Rumbo al desarrollo de comportamientos con responsabilidad social en las organizaciones (RSO). (Spanish). *Administración y Organizaciones*, 12(24), 23-37.
- Ardón Castro, Manuel. (2010). *PENÍNSULA PAPAGAYO: Infraestructura modelo, en armonía con el ambiente y las comunidades, cimentada en la solidez del recurso humano*. (En línea). Recuperado de: [http://www.civiles.org/cic2010/memoria/Manuel\\_Ardon.pdf](http://www.civiles.org/cic2010/memoria/Manuel_Ardon.pdf) el 18 de abril de 2011.
- Bassey, Giovanni. (13 de abril de 2011). Entrevista Personal.
- Benbeniste, S. (2002) “El alcance del concepto de responsabilidad social corporativa de acuerdo con los organismos internacionales promotores del tema” Abril, Programa Doctoral ESADE.
- Brenes Quirós, César. (2010) Ser eco amigable es un buen negocio para las empresas. Periódico La Nación. 19 de julio de 2010, Pág. 28<sup>a</sup>, Costa Rica.
- Coca, Leonardo, (2010) Cambio de energía. En Revista SUMMA N. 188 Costa Rica, enero de 2010.